

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Landasan teori merupakan komponen penting dalam suatu penelitian karena berfungsi sebagai dasar pijakan ilmiah yang memperkuat argumen dan arah penelitian. Dengan adanya landasan teori, peneliti dapat menjelaskan hubungan antar variabel secara logis, sistematis, dan dapat dipertanggungjawabkan secara akademik. Teori-teori yang digunakan tidak hanya membantu dalam merumuskan hipotesis, tetapi juga memberikan kerangka berpikir yang jelas mengenai konsep-konsep yang diteliti. Tanpa landasan teori yang kuat, suatu penelitian akan kehilangan arah dan cenderung bersifat spekulatif, karena tidak memiliki dasar ilmiah yang mendukung proses analisis dan interpretasi data.

Selain itu, landasan teori juga berfungsi untuk menempatkan penelitian yang dilakukan dalam konteks keilmuan yang lebih luas. Artinya, penelitian tidak berdiri sendiri, melainkan merupakan bagian dari upaya pengembangan ilmu pengetahuan melalui pembuktian atau pengujian teori yang telah ada. Dengan mengkaji teori-teori sebelumnya, peneliti dapat mengidentifikasi kesenjangan (*gap*) yang masih perlu diteliti dan menyesuaikannya dengan konteks dan fenomena aktual. Hal ini penting agar penelitian memiliki nilai tambah, baik secara teoritis maupun praktis, serta mampu memberikan kontribusi terhadap pengembangan literatur dan praktik di bidang yang diteliti.

2.1.1 Dukungan Manajemen Puncak

A. Pengertian Dukungan Manajemen Puncak

Cahyadi, et al (2020) menyatakan bahwa manajemen puncak merujuk pada individu-individu yang memegang posisi tertinggi dalam sebuah organisasi, yang memiliki tanggung jawab utama untuk mencapai tujuan organisasi serta membuat keputusan strategis yang paling penting. Istilah "executive officer" sering digunakan untuk menggambarkan manajemen puncak, yang bertugas merencanakan kegiatan dan strategi organisasi secara keseluruhan serta memberikan arahan untuk perjalanan organisasi. Menurut Robbins dan Coulter (2016), manajemen puncak atau "Top Manager" adalah individu yang membuat keputusan penting dengan dampak signifikan pada seluruh organisasi dan menetapkan rencana serta tujuan yang mempengaruhi berbagai aspek organisasi.

Pengertian dukungan manajemen puncak, juga dijelaskan oleh berbagai sumber yang dapat diringkas sebagai berikut:

1. Menurut Anriva (2019), dukungan manajemen puncak adalah bagaimana manajemen puncak mendefinisikan kebutuhan informasi dan pemrosesan, menetapkan tujuan dan sasaran sistem, melakukan evaluasi sistem, serta mengalokasikan anggaran. Ini mencakup jaminan pendanaan dan penentuan prioritas pengembangan.
2. Ragu-Nathan et. al. (dalam Cahyadi et al, 2020) menggambarkan dukungan manajemen puncak sebagai keterlibatan manajemen dalam aktivitas dan pentingnya sistem informasi.
3. Belout et. al. (dalam Cahyadi et al, 2020) menjelaskan dukungan manajemen puncak sebagai cara di mana manajemen puncak menyediakan sumber daya,

otoritas, atau kekuatan yang dibutuhkan untuk menjamin kesuksesan suatu pekerjaan.

4. Ikhsan dan Bustaman (2018) menjelaskan dukungan manajemen puncak sebagai bentuk dukungan yang diberikan oleh manajer kepada pengguna sistem, termasuk penyediaan fasilitas seperti pelatihan dan bantuan kepada pengguna sistem saat mereka menghadapi masalah terkait dengan sistem.

Dari penjelasan beberapa pakar yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa dukungan manajemen puncak mengacu pada keterlibatan langsung manajemen puncak dalam mengelola operasi perusahaan. Hal ini mencakup menyalurkan tujuan dan memberikan dukungan kepada anggota tim mereka dalam menjalankan tugas operasional perusahaan, dengan tujuan mencapai kinerja yang terbaik, yaitu mencapai hasil kerja sesuai dengan harapan perusahaan.

B. Peranan Manajemen Puncak

Amirullah (2019) menyatakan bahwa ada tiga peran manajemen yang perlu dijalankan oleh seorang manajer agar perusahaan yang mereka pimpin dapat beroperasi secara efisien, termasuk:

1. Peranan hubungan antar pribadi (*Interpersonal Role*)

Manajer dihadapkan dengan tanggung jawab untuk menjalankan tugas-tugas yang melibatkan semua anggota tim, baik di dalam maupun di luar organisasi, termasuk tugas-tugas simbolis. Selain itu, manajer juga memiliki peran sebagai pengelola jaringan hubungan luar yang berkembang, memberikan dukungan, dan menyediakan informasi.

2. Peran informasional (*informational role*)

Setiap manajer, hingga pada tingkat tertentu, memiliki fungsi-fungsi informasional yang mencakup penerimaan, pengumpulan, dan penyebaran informasi. Manajer mengawasi perkembangan yang terjadi di lingkungan di luar organisasi dengan cara mengakses informasi dari sumber seperti surat kabar atau media elektronik. Selain itu, manajer juga berperan sebagai penghubung informasi bagi anggota-anggota organisasi.

3. Peran memutuskan (*decisional role*)

Peran ini mengharuskan manajer untuk terlibat dalam proses perencanaan strategis dalam organisasi yang mereka pimpin. Proses perencanaan strategis ini dapat disederhanakan sebagai proses di mana keputusan-keputusan organisasi dibuat secara signifikan dan terkait. Dengan kata lain, manajer secara substansial terlibat dalam setiap proses pengambilan keputusan di dalam organisasi mereka.

C. Dimensi *Top Management Support*

Cahyadi (2020), mengidentifikasi beberapa dimensi untuk dukungan manajemen puncak sebagai berikut:

1. *Decision Quality* (Keputusan yang Berkualitas)

Kualitas keputusan merupakan unsur utama dari seluruh proses perencanaan, yang melibatkan pengambilan keputusan, yakni pemilihan tindakan yang diambil. Dalam konteks ini, kita menganggap keputusan sebagai langkah yang dipilih oleh manajer sebagai yang paling efektif, yang mengarah pada pencapaian tujuan dan penyelesaian masalah sesuai dengan keinginan dan harapan

2. *Decision Acceptance* (Penerimaan Keputusan)

Penerimaan keputusan merujuk pada respon terhadap berbagai alternatif solusi yang dipertimbangkan secara cermat melalui analisis potensi hasil dari setiap alternatif tersebut. Setiap keputusan pada akhirnya akan menghasilkan pilihan akhir, yang dapat berupa tindakan konkret atau pandangan.

3. *Satisfaction with the Decision Process* (Kepuasan dengan Proses Keputusan)

Kepuasan terhadap proses pengambilan keputusan merujuk pada evaluasi bahwa kepuasan adalah respons emosional yang mencerminkan perasaan positif yang dimiliki karyawan terhadap keputusan.

Sedangkan menurut Lestari (2020), dukungan manajemen puncak dapat diamati melalui lima dimensi berikut:

1. Minat manajemen dalam berbagi pengetahuan.
2. Penekanan manajemen pada pengetahuan yang dianggap penting.
3. Dukungan manajemen terhadap praktisi manajemen proyek profesional (PMP).
4. Prioritas yang diberikan oleh manajemen terhadap praktisi manajemen proyek profesional (PMP).
5. Partisipasi manajemen dalam kegiatan berbagi pengetahuan.

D. Indikator Dukungan Manajemen Puncak

Indikator dukungan manajemen puncak seperti diutarakan oleh Barbara dan Xiao (2012) yaitu:

1. Menyelaraskan tujuan
2. Mengalokasikan sumber daya

Mendorong partisipasi dan memotivasi anggota organisasi

2.1.2 Kepemimpinan

A. Pengertian Kepemimpinan

Fleishman, seperti yang dikutip oleh Gibson, et al (2017), menyatakan bahwa kepemimpinan adalah upaya untuk memengaruhi individu-individu secara interpersonal, melalui proses komunikasi, dengan tujuan mencapai satu atau lebih tujuan tertentu. Ini menekankan pentingnya interaksi antarpribadi dan komunikasi efektif dalam membentuk arah dan menggerakkan individu atau kelompok menuju pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian, kepemimpinan bukan hanya tentang memberikan arahan, tetapi juga tentang membangun hubungan yang kuat dan memfasilitasi proses komunikasi yang efektif untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Robbins dan Judge (2018) menjelaskan bahwa kepemimpinan mencakup kemampuan untuk mempengaruhi dan mengarahkan kelompok menuju pencapaian visi bersama atau serangkaian tujuan yang telah ditentukan. Seorang pemimpin tidak hanya memiliki tanggung jawab untuk menginspirasi dan membimbing anggota tim, tetapi juga untuk menetapkan arah yang jelas dan memotivasi mereka agar bekerja sama mencapai tujuan tersebut. Dalam pandangan Robbins dan Judge (2018), kepemimpinan bukan sekadar tentang posisi atau kekuasaan formal, melainkan tentang keterampilan interpersonal dan kemampuan mempengaruhi. Pemimpin harus mampu memahami kebutuhan dan motivasi masing-masing anggota tim serta menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan kolaborasi yang efektif. Ini termasuk kemampuan untuk mendengarkan, memberikan umpan balik konstruktif, dan menyelesaikan konflik dengan cara yang membangun. Lebih

jauh, seorang pemimpin harus memiliki visi yang jelas tentang masa depan organisasi dan mampu mengkomunikasikan visi tersebut dengan cara yang menginspirasi dan memotivasi tim. Visi ini harus dapat diubah menjadi tujuan-tujuan yang dapat dicapai, dengan strategi dan rencana aksi yang konkret. Pemimpin juga perlu menunjukkan komitmen terhadap tujuan ini dan memberikan contoh dengan tindakan nyata, sehingga dapat menjadi teladan bagi anggota tim.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2014), kepemimpinan dapat diartikan sebagai sebuah proses dimana seorang individu mempengaruhi orang lain agar bekerja bersama untuk mencapai tujuan yang sama. Dalam konteks ini, pemimpin memiliki tanggung jawab untuk mengarahkan, memotivasi, dan mempengaruhi anggota tim atau kelompok agar bekerja secara kooperatif untuk mencapai hasil yang diinginkan. Dalam pandangan Kreitner dan Kinicki (2014), kepemimpinan bukan hanya tentang memberi perintah atau mengawasi, tetapi tentang membangun hubungan yang memungkinkan kolaborasi efektif. Seorang pemimpin harus mampu mengenali kekuatan dan kelemahan masing-masing anggota tim dan mengarahkan mereka ke posisi di mana mereka dapat berkontribusi secara optimal. Ini melibatkan pengaturan tugas, delegasi, dan pemberian arahan yang jelas agar setiap anggota tim memahami peran dan tanggung jawab mereka. Selain mengarahkan dan memotivasi, pengaruh adalah komponen kunci lain dalam definisi kepemimpinan Kreitner dan Kinicki. Pengaruh di sini berarti kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi pemikiran, sikap, dan perilaku anggota tim. Ini bisa dicapai melalui komunikasi yang efektif, keteladanan, dan penyebaran visi dan nilai-nilai organisasi. Seorang pemimpin yang berpengaruh mampu menginspirasi kepercayaan dan loyalitas dari anggota tim, yang pada gilirannya meningkatkan

kohesi tim dan efisiensi kerja. Secara keseluruhan, menurut Kreitner dan Kinicki (2014), kepemimpinan adalah tentang menggabungkan arah yang jelas, motivasi yang kuat, dan pengaruh yang positif untuk menciptakan tim yang bekerja secara efektif menuju tujuan yang sama. Kepemimpinan yang baik melibatkan kemampuan untuk melihat gambaran besar dan mengarahkan anggota tim dalam mencapai visi tersebut melalui kerjasama dan koordinasi yang efisien. Pemimpin yang efektif adalah mereka yang tidak hanya mengatur dan mengarahkan, tetapi juga menginspirasi dan memfasilitasi kerja sama dalam mencapai tujuan bersama.

Pemimpin yang efektif tidak hanya fokus pada pencapaian tujuan jangka pendek, tetapi juga pada pengembangan dan pertumbuhan anggota tim. Mereka berusaha untuk mengidentifikasi dan memanfaatkan potensi individu, memberikan kesempatan untuk pengembangan keterampilan, dan mendorong inovasi dan kreativitas. Dalam jangka panjang, hal ini tidak hanya meningkatkan kinerja tim, tetapi juga membangun loyalitas dan komitmen yang kuat dari anggota tim. Dengan demikian, kepemimpinan menurut Robbins dan Judge (2018) mencakup berbagai aspek yang saling terkait dan kompleks, mulai dari pengaruh interpersonal, penetapan arah strategis, hingga pemberdayaan dan pengembangan tim. Seorang pemimpin yang sukses adalah mereka yang mampu menyelaraskan semua aspek ini untuk menciptakan sinergi yang menghasilkan pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Hasibuan (2018) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah bentuk pengaruh antarpribadi yang berlangsung dalam konteks situasi tertentu dan dilakukan melalui proses komunikasi, dengan tujuan mencapai serangkaian tujuan yang telah ditentukan. Kepemimpinan ini, dengan kata lain, melibatkan

kemampuan menggunakan komunikasi yang efektif untuk mempengaruhi individu atau kelompok agar bekerja menuju pencapaian tujuan tersebut. Dalam pandangan Hasibuan (2018), kepemimpinan tidak hanya sebatas tindakan atau peran, melainkan juga proses dinamis yang melibatkan interaksi antara pemimpin dan pengikut dalam berbagai situasi. Konteks situasi tertentu ini penting karena setiap situasi menuntut pendekatan kepemimpinan yang berbeda, bergantung pada tantangan dan kebutuhan spesifik yang dihadapi. Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan adaptif untuk menyesuaikan gaya dan strategi komunikasinya sesuai dengan konteks dan kondisi yang ada. Dengan demikian, Hasibuan (2018) menekankan bahwa kepemimpinan adalah seni mempengaruhi yang dipraktikkan melalui komunikasi yang efektif dalam berbagai situasi. Seorang pemimpin harus memiliki keterampilan komunikasi yang unggul untuk mempengaruhi dan mengarahkan timnya menuju pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, serta mampu menavigasi berbagai situasi dan tantangan yang muncul dalam proses tersebut.

Menurut Stoner dan Wankel (2015), kepemimpinan manajerial merupakan suatu proses yang tidak hanya berkaitan dengan pengarahan, tetapi juga memiliki dampak dalam mengarahkan dan memengaruhi aktivitas-aktivitas anggota kelompok yang terkait dengan pelaksanaan tugas. Dengan kata lain, seorang pemimpin tidak hanya bertugas memberikan arahan, tetapi juga memiliki peran penting dalam mempengaruhi bagaimana anggota kelompok menjalankan aktivitas yang terkait dengan pekerjaan mereka.

Dari berbagai pengertian kepemimpinan di atas, dapat disimpulkan bahwa semua konsep kepemimpinan tersebut memiliki hubungan yang erat dengan konsep

manajemen, di mana intinya adalah memengaruhi individu atau kelompok untuk mencapai suatu tujuan.

B. Teori Kepemimpinan

1. Teori Sifat

Teori ini meyakini bahwa para pemimpin memiliki ciri-ciri atau sifat-sifat tertentu yang memungkinkan mereka untuk memimpin pengikut-pengikutnya. Meskipun daftar sifat-sifat ini bisa sangat bervariasi, namun umumnya mencakup berbagai hal seperti energi, wawasan, pengetahuan dan kecerdasan, imajinasi, kepercayaan diri, integritas, keahlian berbicara, kendali dan keseimbangan mental serta emosional, penampilan fisik, kemampuan bergaul dan membangun hubungan, dorongan, antusiasme, keberanian, dan sebagainya (Handoko, 2019).

Di sisi lain, Gibson et al. (2017) menjelaskan bahwa teori ini bertujuan untuk mengidentifikasi karakteristik khusus (baik fisik, mental, maupun kepribadian) yang diasosiasikan dengan kesuksesan seorang pemimpin. Teori ini didasarkan pada asumsi bahwa sifat-sifat individu yang dimiliki oleh pemimpin yang efektif dapat ditemukan dan diidentifikasi. Dengan demikian, teori ini menyoroti pentingnya pengamatan dan analisis terhadap sifat-sifat yang melekat pada seorang pemimpin yang berhasil.

2. Teori Pribadi Dan Perilaku

Teori ini berupaya untuk mengidentifikasi tindakan-tindakan yang dilakukan oleh para pemimpin yang efektif, bagaimana mereka menetapkan tugas, bagaimana mereka berinteraksi dan memotivasi bawahan mereka, serta bagaimana

mereka mengelola tugas-tugas dan sebagainya (Handoko, 2019). Berbeda dengan sifat-sifat yang mungkin dimiliki oleh individu, perilaku-perilaku kepemimpinan dapat dipelajari atau dikembangkan, sehingga individu-individu memiliki kesempatan untuk dilatih dengan perilaku-perilaku kepemimpinan yang tepat agar dapat memimpin dengan lebih efektif.

Kepemimpinan yang efektif diperlukan untuk memberikan arahan terhadap upaya semua pegawai dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Tanpa kepemimpinan atau arahan yang tepat, hubungan antara tujuan individu dan tujuan organisasi mungkin menjadi kabur atau kurang jelas. Oleh karena itu, kepemimpinan dapat dipandang sebagai suatu proses yang mendorong dan membantu orang lain untuk bekerja dengan semangat dan antusiasme demi mencapai tujuan bersama. Faktor manusia, dengan segala kompleksitasnya, memainkan peran krusial dalam menggerakkan kelompok dan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan beberapa pengertian yang telah disampaikan, menjadi jelas bahwa kesuksesan suatu organisasi, terutama dalam konteks pegawai yang berkualitas, sangat tergantung pada kemampuan mereka untuk berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi. Para pegawai yang berkinerja baik selalu ingin mengetahui bagaimana mereka dapat berperan aktif dalam pencapaian tujuan organisasi, atau setidaknya mereka membutuhkan motivasi eksternal, seperti kepemimpinan, untuk mempertahankan fokus mereka pada tujuan-tujuan yang sesuai dengan visi organisasi. Salah satu karakteristik umum dari organisasi yang berhasil, terutama di sektor pemerintahan, adalah keberadaan kepemimpinan yang efektif.

Kepemimpinan yang efektif tidak hanya memberikan arahan dan motivasi kepada para pegawai, tetapi juga memastikan bahwa visi dan tujuan organisasi dijalankan dengan efisien dan efektif. Kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan membimbing anggota tim merupakan kunci bagi organisasi untuk mencapai kinerja yang optimal dan mewujudkan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, dalam konteks organisasi pemerintahan maupun organisasi lainnya, pengembangan kepemimpinan yang efektif menjadi suatu keharusan untuk memastikan kesinambungan dan keberhasilan dalam mencapai misi dan visi organisasi tersebut.

Keberadaan "faktor karisma" juga merupakan faktor penentu dalam pengakuan seseorang sebagai pemimpin yang berpengaruh. Jika karisma yang dimiliki oleh seorang pemimpin bersifat nonstruktural, maka perlu membedakan antara kepemimpinan sebagai sifat alami (*traits*) atau sebagai energi psikologis yang muncul dari pemimpin itu sendiri. Dengan demikian, kita dapat merumuskan bahwa kepemimpinan sebagai kekuatan untuk mempengaruhi (*leadership as a power to influence*), di mana kekuatan energi ini memiliki daya tarik yang mampu memengaruhi komponen afektif dan kognitif dari sikap seseorang.

C. Peran Dan Sifat Kepemimpinan

Setiap tindakan yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam mengelola organisasinya mencerminkan peran kepemimpinan dari pemimpin tersebut. Teori yang disajikan oleh Yulk (2016) mengidentifikasi sepuluh macam peran kepemimpinan sebagai berikut:

1. *Leader role* (peranan memimpin).

Adalah peranan seorang pemimpin dalam memimpin organisasi dengan melakukan hubungan interpersonal dengan yang dipimpinnya sesuai dengan fungsi-fungsi pokok kepemimpinan seperti memimpin pelaksanaan suatu tugas, mengembangkan potensi karyawan, memotivasi karyawan, dan mengendalikan mereka.

2. *Figurehead role* (peranan simbol).

Adalah peranan seorang pemimpin untuk menjadi simbol organisasi yang dipimpinnya dalam setiap kesempatan dan persoalan secara formal. Peranan ini sangat sederhana dan mendasar karena sesuai kewenangan formalnya. Seorang pemimpin dianggap sebagai simbol dan kewajiban untuk melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.

3. *Monitor role* (peranan memantau)

Adalah peranan seorang pemimpin untuk menerima dan mengumpulkan informasi terutama dari luar. Pemimpin mencari informasi tersebut tersebut untuk melakukan peluang, menghadapi hambatan, mengembangkan kesempatan-kesempatan yang ada, membangun pengetahuan dirinya tentang lingkungannya, menjadi tahu kapan informasi harus diberikan untuk keperluan pembuatan keputusan, dan sebagainya.

4. *Liaison role* (peranan penghubung).

Adalah peranan seorang pemimpin untuk melakukan interaksi dengan teman sejawat, staf dan orang lain yang berada di luar organisasinya atau berbagai pihak baik di dalam maupun di luar organisasinya.

5. *Disseminator role* (peranan dalam penyebaran).

Adalah peranan pemimpin untuk menyebarkan informasi dari bawahan atau stafnya kepada bawahan dan staf lainnya.

6. *Spokesman role* (peranan juru bicara).

Adalah peranan seorang pemimpin untuk menyampaikan informasi keluar organisasi. Secara formal pemimpin mewakili organisasinya, dia merupakan pusat informasi tentang organisasinya. Seorang pemimpin dapat melakukan *lobbying* untuk kepentingan organisasinya, juga melakukan hubungan dengan masyarakat secara baik, dan bertindak seorang yang ahli dalam bidangnya.

7. *Entrepreneur role* (peranan wiraswasta)

Adalah peranan seorang pemimpin untuk bertindak sebagai pemakarsa dan perancang dari banyak perubahan-perubahan yang terkendali dalam organisasi. Peranan ini dimulai dari melihat atau memahami secara teliti mengenai persoalan-persoalan organisasi yang mungkin bias dipecahkan. Pemimpin dalam peranan ini harus kreatif, mampu membuat rencana dan dapat menggunakan setiap kesempatan untuk memajukan organisasi.

8. *Disturbance Handler Role* (peranan penghalau gangguan)

Adalah peranan seorang pemimpin untuk bertanggung jawab terhadap organisasinya saat terancam bahaya. Pemimpin berkewajiban membawa organisasinya kepada situasi keadaan bebas gangguan dan harus dapat cepat menanggulangnya setiap gangguan yang mempengaruhi organisasi.

9. *Resource allocator* (peranan membagi sumber daya)

Adalah peranan seorang pemimpin untuk memutuskan bagaimana sumber daya perusahaan harus dialokasikan dengan jumlah terbatas. Strategi harus

ditetapkan dan pandangan-pandangan positif harus dilihat oleh pemimpin, sehingga alokasi sumber daya dapat dijalankan dengan sebaik-baiknya.

10. *Negotiator role* (peranan perunding)

Adalah peranan pemimpin untuk aktif berpartisipasi melakukan negosiasi. Dari waktu ke waktu suatu organisasi membuat pemimpin selalu terlibat dalam forum perundingan dengan pihak-pihak lain di luar organisasi maupun dengan individu dalam organisasi yang dipimpinnya. Dalam hal ini pemimpin bertindak sebagai pimpinan kontingennya untuk membicarakan segala persoalan yang diagendakan dalam negosiasi tersebut.

Sedangkan menurut Saydam (2017), terdapat empat sifat utama pemimpin yang dapat mengantarkan kesuksesan bagi suatu organisasi, yaitu:

1. Kecerdasan
2. Kedewasaan
3. Keluasan hubungan social
4. Keluasan hubungan manusia

D. Syarat Yang Harus Dimiliki Oleh Seorang Pemimpin

Karakteristik atau syarat-syarat yang harus dimiliki untuk menjadi pemimpin yang efektif adalah (Handoko, 2019):

1. *Supervisory ability* atau melakukan fungsi dasar manajemen, terutama kepemimpinan dan pengendalian pekerjaan bawahannya. Mempunyai keahlian dalam mengorganisir dan menggerakkan bawahan secara bijaksana dalam mewujudkan tujuan organisasi serta mengetahui dengan tepat kapan dan kepada siapa tanggung jawab dan wewenang didelegasikan.

2. *Need for occupational achievement*, kebutuhan pekerjaan yang berhubungan dengan hasil pekerjaan termasuk berusaha bertanggung jawab dan berkeinginan berhasil. Mempunyai kepandaian dalam menghadapi bawahan dan mampu membuat bawahan merasa betah, senang dan merasa puas dalam pekerjaan.
3. *Intelligence*, cerdas termasuk bijaksana, berfikiran logis dan cepat bertindak (tanggap). Mempunyai kecerdasan yang cukup tinggi untuk memikirkan, dan mencari cara-cara pemecahan setiap persoalan yang timbul dengan cara yang tepat, bijaksana serta mengandung kelengkapan dan syarat-syarat yang memungkinkan untuk dilaksanakan.
4. *Decisiveness*, kepastian atau kemampuan membuat keputusan, mampu serta ahli memecahkan persoalan-persoalan.
5. *Self assurance*, keyakinan, kepastian atau memandang diri sendiri, cakap menangani masalah.
6. *Initiative*, kemampuan bertindak secara mandiri mengembangkan kemampuan, tindakan dan merumuskan penemuan/terobosan baru.

Kepemimpinan adalah kemampuan yang terbentuk melalui kombinasi sifat bawaan, pengalaman, dan pembelajaran berkelanjutan, yang melibatkan interaksi antara pemimpin, bawahan, dan situasi yang dihadapi. Seorang pemimpin harus mampu menghadapi dinamika organisasi, menyesuaikan diri dengan perubahan, serta memahami dan merespons kebutuhan hubungan antar pribadi. Hal ini memerlukan komitmen untuk terus belajar, berkembang, dan mengelola tantangan dalam lingkungan kerja secara efektif.

E. Indikator Kepemimpinan

Menurut Rivai (2019) terdapat beberapa indikator kepemimpinan dibagi kedalam lima indikator, yaitu:

1. Kemampuan untuk membina kerjasama dan hubungan yang baik
2. Kemampuan yang efektivitas
3. Kepemimpinan yang partisipatif
4. Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau waktu
5. Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau wewenang

2.1.3 Komitmen Organisasi

A. Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah tingkat keterikatan emosional, loyalitas, dan dedikasi seorang individu terhadap organisasi tempat ia bekerja. Komitmen ini mencerminkan sejauh mana karyawan bersedia untuk mendukung tujuan organisasi, bertahan di dalamnya, dan berkontribusi secara maksimal terhadap keberhasilan organisasi. Dengan kata lain, komitmen organisasi adalah hubungan psikologis antara karyawan dan organisasi yang mendorong karyawan untuk tetap termotivasi dan berpartisipasi aktif dalam mencapai visi dan misi perusahaan.

Karyawan yang memiliki tingkat komitmen organisasi yang tinggi cenderung lebih setia kepada perusahaan, merasa bangga menjadi bagian dari organisasi, dan memiliki dorongan untuk memberikan kinerja terbaiknya. Mereka tidak hanya bekerja karena kewajiban, tetapi juga karena merasa terhubung secara emosional dan memiliki rasa tanggung jawab terhadap kemajuan organisasi.

Sebaliknya, karyawan dengan tingkat komitmen yang rendah cenderung lebih mudah merasa tidak puas, kurang loyal, dan mungkin mempertimbangkan untuk meninggalkan organisasi, terutama jika mereka melihat peluang yang lebih baik di tempat lain. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memberikan pengakuan terhadap kinerja, dan memenuhi kebutuhan karyawan agar komitmen mereka meningkat.

Nasution (2018) memandang komitmen organisasi sebagai ikatan antara individu dengan organisasi, gagasan, atau proyek tertentu, yang diekspresikan melalui dedikasi dalam mencapai misi organisasi tersebut. Dengan demikian, komitmen organisasi mencerminkan sikap karyawan untuk terus terlibat dan berpartisipasi dalam usaha mencapai misi, nilai-nilai, dan tujuan perusahaan. Komitmen ini merupakan bentuk konkret dari loyalitas yang tercermin dalam perhatian, gagasan, dan tanggung jawab yang diberikan karyawan dalam mendukung upaya organisasi mencapai tujuan.

Sutrisno (2019) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kesediaan seorang karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan mengaplikasikan seluruh keterampilan yang dimilikinya, serta selalu mematuhi kebijakan dan peraturan yang telah ditetapkan. Komitmen ini juga mencerminkan hubungan dekat antara karyawan dan organisasi, menunjukkan loyalitas yang tinggi, serta orientasi yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi akan berupaya memberikan yang terbaik untuk meningkatkan kinerja mereka guna mendukung kesuksesan organisasi.

Robbins dan Judge (2018) menjelaskan bahwa komitmen pada organisasi adalah keadaan di mana seorang karyawan dengan sepenuh hati mempersembahkan

dirinya pada organisasi, setuju dengan tujuan-tujuannya, dan bermaksud untuk mempertahankan hubungan jangka panjang dengan organisasi tersebut. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi sering menunjukkan loyalitas dengan tetap setia pada organisasi yang mempekerjakannya. Komitmen organisasi mencerminkan sejauh mana individu tersebut mengenal dan terikat pada organisasi mereka. Karyawan yang merasa lebih berkomitmen terhadap organisasi cenderung memiliki perilaku yang dapat diandalkan, memiliki rencana untuk tinggal lebih lama dalam organisasi, dan memberikan upaya lebih dalam pekerjaan mereka.

B. Faktor-Faktor Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Komitmen pada pegawai (karyawan) tidak terjadi secara instan, melainkan melalui suatu proses yang panjang dan bertahap. Komitmen karyawan pada organisasi juga dipengaruhi oleh sejumlah faktor. Steers dalam Sopiha (2017) mengidentifikasi ada tiga faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, yaitu:

1. Ciri pribadi kinerja, termasuk masa jabatannya di dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan berbeda dari tiap karyawan.
2. Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan kerja.
3. Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi di masa lampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaannya mengenai organisasi.

C. Proses Terjadinya Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi timbul secara bertahap dalam diri pribadi karyawan. Dimulai dari kebutuhan pribadi terhadap organisasi, proses tersebut kemudian berkembang menjadi kebutuhan bersama dan rasa memiliki dari para anggota (karyawan) terhadap organisasi. Wursanto (2018) mengemukakan bahwa rasa memiliki dari para anggota (karyawan) terhadap kelompoknya dapat tercermin dalam hal-hal berikut:

1. Adanya loyalitas dari para anggota terhadap anggota lainnya.
2. Adanya loyalitas para anggota terhadap kelompoknya.
3. Kesiediaan berkorban secara ikhlas dari para anggota demi kelangsungan hidup kelompoknya.
4. Adanya rasa bangga dari para anggota kelompok apabila kelompoknya mendapat celaan, baik itu dilakukan oleh individu maupun kelompok lainnya.
5. Adanya niat baik dari para anggota kelompok untuk tetap menjaga nama baik kelompoknya dalam keadaan apapun.

D. Bentuk-Bentuk Komitmen Organisasi

Menurut Greenberg dan Baron (2018) bentuk-bentuk komitmen organisasi adalah:

1. Komitmen efektif (*Affective Commitment*) ialah kuatnya keinginan seseorang dalam bekerja bagi organisasi atau perusahaan disebabkan karena dia setuju dengan tujuan-tujuan organisasi tersebut dan ingin melakukannya.
2. Komitmen kontinuan (*Continuance Commitment*) ialah kuatnya keinginan seseorang dalam melanjutkan pekerjaannya bagi organisasi disebabkan karena

dia membutuhkan pekerjaan tersebut dan tidak dapat melakukan pekerjaan yang lain.

3. Komitmen normative (*Normative Commitment*) ialah kuatnya keinginan seseorang dalam melanjutkan pekerjaannya bagi organisasi disebabkan karena dia merasa berkewajiban dari orang lain untuk dipertahankan.

E. Indikator Komitmen Organisasi

Beberapa indikator komitmen organisasi, sebagaimana dijelaskan oleh Alen dan Meyer (2020), mencakup hal-hal berikut:

1. Rasa bangga terhadap pekerjaan,
2. Rasa loyal terhadap perusahaan,
3. Perhatian terhadap keberlangsungan perusahaan
4. Pekerjaan yang memberikan inspirasi
5. Kesesuaian nilai pribadi serta organisasi.

2.1.4 Kepuasan Kerja

A. Pengertian Kepuasan Kerja

Davis (2015) mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai perasaan individu tentang sejauh mana pekerjaan mereka menyenangkan atau tidak. Kepuasan kerja adalah respons afektif atau emosional individu terhadap berbagai aspek pekerjaan mereka, dan dapat bervariasi antar individu sesuai dengan penilaian mereka tentang situasi kerja. Kepuasan kerja bukanlah konsep tunggal, karena individu dapat merasa puas terhadap satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan aspek lainnya. Kepuasan kerja melibatkan nilai-nilai pekerjaan yang individu anggap penting,

yang membantu pemenuhan kebutuhan dasar mereka. Oleh karena itu, kepuasan kerja merupakan hasil dari motivasi kerja individu, yang bergantung pada sejauh mana individu merasa bahwa pekerjaan mereka sesuai dengan nilai-nilai dan harapan mereka. Kepuasan kerja adalah sikap positif individu terhadap pekerjaan mereka, yang didasarkan pada penilaian individu terhadap situasi kerja mereka. Perasaan-perasaan yang terkait dengan kepuasan dan ketidakpuasan kerja cenderung mencerminkan penilaian individu tentang pengalaman kerja saat ini dan sebelumnya, daripada harapan mereka untuk masa depan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa terdapat dua unsur penting dalam konsep kepuasan kerja, yaitu nilai-nilai pekerjaan dan kebutuhan-kebutuhan dasar individu, yang bersama-sama membentuk sikap individu terhadap pekerjaan mereka.

Hariandja (2016) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah hasil dari perbandingan antara apa yang diterima seorang pegawai dari pekerjaannya dengan harapan, keinginan, dan pemikiran mereka tentang apa yang dianggap pantas atau layak. Kepuasan kerja dalam konteks pekerjaan mencakup penghargaan terhadap hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan lingkungan kerja yang positif. Ini juga dapat didefinisikan sebagai evaluasi positif atau negatif yang dirasakan individu terhadap berbagai aspek atau dimensi tugas dalam pekerjaan mereka.

Hasibuan (2018) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan harapan umum bagi individu yang bekerja, namun pencapaian kepuasan ini melibatkan proses yang berkelanjutan dan bertahap. Kepuasan kerja pada dasarnya bersifat subjektif karena tiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda, yang dipengaruhi oleh nilai-nilai dan harapan pribadi. Semakin banyak aspek pekerjaan yang sesuai dengan preferensi individu, semakin tinggi tingkat kepuasan yang dapat

dirasakan. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan positif dan kedalaman kasih terhadap pekerjaan seseorang, yang tercermin dalam moral kerja.

Pegawai yang lebih menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih fokus pada pekerjaan itu sendiri daripada seberapa besar balas jasa yang diterima, walaupun balas jasa tersebut tetap penting. Kepuasan kerja di luar pekerjaan mencakup kepuasan yang diperoleh di luar pekerjaan, seperti imbalan finansial yang memungkinkan mereka memenuhi kebutuhan mereka. Kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan mencerminkan sikap emosional yang seimbang antara balas jasa dan pelaksanaan pekerjaan, dan individu yang mengalami kombinasi ini akan merasa puas jika mereka merasa hasil kerja dan balas jasa yang mereka terima adalah adil dan pantas.

Menurut Robbins dan Judge (2018), kepuasan kerja adalah perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima seseorang dari pekerjaannya dan jumlah yang mereka anggap seharusnya mereka terima. Menurut Kreitner dan Kinicki (2016), kepuasan kerja adalah respons emosional seseorang terhadap berbagai aspek pekerjaan.

B. Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Kreitner dan Kinicki (2016), ada lima faktor yang dapat memengaruhi tingkat kepuasan kerja, yang dapat diringkas sebagai berikut:

1. Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment*): Kepuasan kerja ditentukan oleh sejauh mana pekerjaan memberikan kesempatan kepada individu untuk memenuhi kebutuhan mereka.

2. Perbedaan (*Discrepancies*): Kepuasan merupakan hasil dari sejauh mana harapan individu terpenuhi. Hal ini mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan individu dari pekerjaannya dan apa yang sebenarnya mereka terima. Orang akan merasa tidak puas jika harapannya tidak terpenuhi, sementara kepuasan muncul jika hasilnya melebihi harapan.
3. Pencapaian Nilai (*Value Attainment*): Kepuasan kerja dipengaruhi oleh persepsi individu mengenai sejauh mana pekerjaan mereka mencerminkan pemenuhan nilai-nilai kerja yang mereka anggap penting.
4. Keadilan (*Equity*): Kepuasan kerja terkait dengan sejauh mana individu merasa diperlakukan secara adil di tempat kerja.
5. Komponen Genetik (*Genetic Components*): Kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh faktor-faktor genetik dan sifat-sifat pribadi individu. Ini menunjukkan bahwa perbedaan dalam sifat individu berperan penting dalam menjelaskan kepuasan kerja, selain karakteristik lingkungan kerja.

Selain faktor-faktor penyebab kepuasan kerja tersebut, ada juga faktor-faktor yang dapat menentukan tingkat kepuasan kerja. Faktor-faktor ini meliputi:

1. Jenis Pekerjaan (*Work Itself*): Tingkat kepuasan kerja dipengaruhi oleh sejauh mana pekerjaan membutuhkan keterampilan tertentu yang sesuai dengan bidangnya. Kesulitan pekerjaan dan perasaan bahwa keahlian individu dibutuhkan dalam pekerjaan tersebut dapat mempengaruhi tingkat kepuasan.
2. Hubungan dengan Atasan (*Supervision*): Hubungan yang baik antara atasan dan bawahan, khususnya dalam hal pertimbangan (*consideration*), dapat berkontribusi pada tingkat kepuasan kerja. Hubungan yang fungsional

mencerminkan sejauh mana atasan membantu karyawan memenuhi nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi mereka.

3. Rekan Kerja (*Co-Workers*): Hubungan dengan rekan kerja, baik yang memiliki jenis pekerjaan yang sama maupun berbeda, dapat memengaruhi tingkat kepuasan kerja.
4. Promosi (*Promotion*): Kepuasan kerja juga terkait dengan adanya kesempatan untuk meningkatkan karier selama bekerja, seperti promosi.
5. Gaji atau Upah (*Pay*): Tingkat kepuasan kerja dipengaruhi oleh sejauh mana gaji atau upah yang diterima oleh karyawan dianggap memadai untuk memenuhi kebutuhan hidup mereka.

Dengan demikian, berbagai faktor ini bersama-sama berperan dalam menentukan tingkat kepuasan kerja seseorang di lingkungan kerja mereka.

C. Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja berusaha untuk memahami mengapa beberapa individu merasa lebih puas dengan pekerjaan tertentu daripada yang lain, serta upaya untuk memahami proses perasaan individu terkait dengan kepuasan kerja. Yukl (2016) mengklasifikasikan teori-teori tentang kepuasan kerja menjadi tiga kategori, yang mencakup:

1. Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy theory*),
2. Teori Kesetaraan (*Equity theory*), dan
3. Teori Dua Faktor (*Two Factor theory*).

Teori kepuasan kerja berupaya untuk memahami mengapa beberapa orang merasa puas dengan pekerjaan tertentu lebih dari yang lain dan menjelaskan

perasaan individu terkait kepuasan kerja. Terdapat tiga teori utama yang mengkaji hal ini:

1. Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy Theory*), yang pertama kali diperkenalkan oleh Porter, mengukur kepuasan kerja seseorang dengan membandingkan perbedaan antara apa yang seharusnya ada dan kenyataan yang dirasakan. Kepuasan kerja terjadi ketika tidak ada perbedaan antara harapan dan kenyataan. Sebaliknya, perbedaan negatif menghasilkan ketidakpuasan.
2. Teori Kesetaraan (*Equity Theory*), yang pertama kali dikembangkan oleh Yukl (2016), menekankan bahwa kepuasan kerja terkait dengan persepsi individu tentang adil atau tidaknya situasi mereka dalam membandingkan diri mereka dengan rekan sejawat, sekerja, atau diri mereka sendiri di masa lalu. Faktor-faktor yang dipertimbangkan dalam teori ini melibatkan input (kontribusi individu), outcome (hasil yang diterima), perbandingan, dan keseimbangan.
3. Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*), mengusulkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan berasal dari dua kelompok variabel yang berbeda, yaitu faktor-faktor motivator dan faktor-faktor higiene. Ketidakpuasan terkait dengan faktor-faktor lingkungan kerja seperti gaji, keamanan kerja, dan hubungan interpersonal. Sebaliknya, kepuasan berkaitan dengan faktor-faktor yang terkait langsung dengan pekerjaan itu sendiri, seperti sifat pekerjaan, prestasi, promosi, dan pengakuan.

Model *Theory of Work Adjustment* (Cascio, 2015) mengukur 20 dimensi yang menjelaskan 20 kebutuhan elemen/kondisi khusus yang penting untuk menciptakan kepuasan kerja. Berikut adalah penjelasan singkat dari dimensi-dimensi tersebut:

1. Pemanfaatan Kemampuan (*Ability utilization*): Bagaimana kecakapan individu dimanfaatkan dalam pekerjaan.
2. Prestasi (*Achievement*): Tingkat prestasi yang diraih selama bekerja.
3. Aktivitas (*Activity*): Jenis aktivitas yang dilakukan dalam pekerjaan.
4. Kemajuan (*Advancement*): Tingkat perkembangan atau kemajuan yang dicapai selama bekerja.
5. Wewenang (*Authority*): Tingkat wewenang yang dimiliki dalam melakukan pekerjaan.
6. Kebijakan dan Praktik Perusahaan (*Company Policies and Practices*): Bagaimana kebijakan perusahaan diterapkan dengan adil bagi pekerja.
7. Kompensasi (*Compensation*): Jenis-jenis kompensasi yang diberikan kepada para pekerja.
8. Rekan Kerja (*Co-Workers*): Hubungan dengan rekan kerja yang terlibat langsung dalam pekerjaan.
9. Kreativitas (*Creativity*): Tingkat kreativitas yang dapat diterapkan dalam pekerjaan.
10. Kemandirian (*Independence*): Sejauh mana pekerja memiliki kemandirian dalam bekerja.
11. Nilai-Nilai Moral (*Moral Values*): Nilai-nilai moral yang diterapkan dalam melakukan pekerjaan, termasuk perasaan bersalah atau terpaksa.
12. Pengakuan (*Recognition*): Pengakuan atas pekerjaan yang telah dilakukan.
13. Tanggung Jawab (*Responsibility*): Tingkat tanggung jawab yang diemban atau dimiliki dalam pekerjaan.
14. Keamanan (*Security*): Rasa aman terhadap lingkungan kerja.

15. Pelayanan Sosial (*Social Service*): Perasaan sosial terhadap lingkungan kerja.
16. Status Sosial (*Social Status*): Derajat sosial dan harga diri yang dirasakan sebagai akibat dari pekerjaan.
17. Hubungan Manusia dalam Pengawasan (*Supervision Human Relation*): Dukungan yang diberikan oleh manajemen kepada pekerja.
18. Konseling (*Counseling*): Bimbingan dan bantuan teknis yang diberikan oleh atasan kepada pekerja.
19. Variasi (*Variety*): Tingkat variasi yang dapat diterapkan dalam pekerjaan.
20. Kondisi Kerja (*Working Condition*): Kondisi tempat kerja yang dirasakan saat melakukan pekerjaan.

Hipotesis utama dari *Theory of Work Adjustment* adalah bahwa kepuasan kerja bergantung pada hubungan antara faktor-faktor yang mendorong individu dari lingkungan kerja dengan kebutuhan individu tersebut.

D. Teknik Meningkatkan Kepuasan Kerja

Menurut Riggio (2015), peningkatan kepuasan kerja dapat dicapai dengan langkah-langkah berikut:

1. Perubahan Struktur Kerja: Salah satu cara adalah melalui perubahan struktur pekerjaan, seperti melakukan perputaran pekerjaan (*job rotation*), di mana pekerjaan beralih dari satu jenis tugas ke tugas lain yang sesuai dengan deskripsi pekerjaan. Cara lain adalah dengan memperluas cakupan pekerjaan (*job enlargement*), yaitu menambahkan beragam tugas tambahan kepada pekerjaan mereka. Ini membantu para pekerja merasa lebih bernilai dan terlibat dalam organisasi.

2. Perubahan Struktur Pembayaran: Dalam hal ini, ada beberapa metode yang dapat digunakan. Pertama, adalah sistem pembayaran berdasarkan keterampilan (*skill-based pay*), di mana pekerja diberi gaji berdasarkan pengetahuan dan keterampilan mereka daripada posisi mereka di perusahaan. Kedua, adalah sistem pembayaran berdasarkan prestasi (*merit pay*), di mana gaji pekerja didasarkan pada kinerja mereka dan pencapaian finansial individu. Ketiga, adalah Gainsharing, di mana pembayaran didasarkan pada keberhasilan kelompok, dan keuntungan dibagi kepada seluruh anggota kelompok.
3. Pemberian Jadwal Kerja Fleksibel: Memberikan fleksibilitas dalam jadwal kerja sangat penting, terutama bagi pekerja di daerah yang padat atau yang memiliki tanggung jawab keluarga. Ini bisa dilakukan dengan berbagai cara, seperti *Compressed Work Week* (minggu kerja yang dipadatkan), di mana jumlah jam kerja per hari ditingkatkan sehingga pekerja memiliki hari libur tambahan. Metode lain adalah *Flextime*, di mana pekerja memiliki sejumlah jam kerja yang harus dipenuhi per minggu, tetapi mereka memiliki fleksibilitas dalam memilih kapan mereka mulai dan selesai bekerja.
4. Program Pendukung Karyawan: Perusahaan dapat meningkatkan kepuasan kerja dengan menyediakan program-program yang mendukung karyawan, seperti pusat kesehatan (*health center*), profit sharing, dan layanan pengasuhan anak yang disponsori oleh perusahaan (*employee-sponsored child care*).

Dengan menerapkan langkah-langkah ini, perusahaan dapat berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja dan kesejahteraan karyawan mereka.

E. Indikator Kepuasan Kerja

Beberapa Indikator dari kepuasan kerja menurut Robbins dan Judge (2018) adalah sebagai berikut:

- a. Pekerjaan itu sendiri
- b. Gaji
- c. Promosi
- d. Pengawasan
- e. Rekan kerja

2.2 Penelitian Terdahulu

1. Agustina dan Gunawan (2011) melakukan penelitian dengan judul “Efek Komitmen Manajemen Puncak Terhadap Perilaku Pelayanan Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi.” Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menguji pengaruh komitmen manajemen puncak terhadap perilaku pelayanan karyawan dan juga untuk menguji apakah kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap perilaku pelayanan karyawan. Penelitian dilakukan di Sekolah Dian Harapan Daat Mogot, Jakarta Barat. Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan Sekolah Dian Harapan Daat Mogot, Jakarta Barat dengan jumlah sebanyak 110 karyawan. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa dukungan manajemen puncak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
2. Pratami dan Muryatini (2022) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Dukungan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi di SD Taman Rama Jimbaran.” Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis: (1)

pengaruh dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja, (2) pengaruh dukungan organisasi terhadap komitmen organisasi, dan (3) pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi. Dalam penelitian ini teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah random sampling dan pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis jalur. Hasil penelitian ini adalah dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi, serta kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.”

3. Qustolani (2019) melakukan penelitian dengan judul “Keadilan Prosedural Partisipatif Dan Dukungan Serikat Pekerja Terhadap Kepuasan Kerja.” Penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi dampak dari Keadilan Prosedural Partisipatif dan Dukungan Serikat Pekerja terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan di Super Market UD. Putra TS Majalengka. Hipotesis yang diajukan dalam studi ini adalah bahwa Keadilan Prosedural Partisipatif dan Dukungan Serikat Pekerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Super Market UD. Putra TS Majalengka, yang berjumlah 100 orang sebagai responden. Metode penelitian yang digunakan adalah survei dengan pendekatan deskriptif verifikatif. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini mencakup asumsi klasik, analisis regresi berganda, koefisien determinasi, serta uji hipotesis untuk uji parsial dengan uji t dan uji simultan dengan uji F. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Keadilan Prosedural Partisipatif dan Dukungan Serikat Pekerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

4. Dewi dan Dewi (2018) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Dukungan Organisasi Dan Keadilan Imbalan Terhadap Kepuasan Kerja Pada Sopir Koptax Ngurah Rai Bali.” Studi ini dilakukan di Koptax Ngurah Rai Bali dengan melibatkan 255 sopir taksi sebagai karyawan yang dipilih secara acak sederhana. Metode analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda. Temuan dari analisis dalam penelitian ini mengindikasikan bahwa dukungan organisasi memiliki dampak positif terhadap tingkat kepuasan kerja. Selain itu, keadilan imbalan juga berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
5. Viswesvaran dan Deshpande (1998) melakukan penelitian dengan judul “*Job Satisfaction as a Function of Top Management Support for Ethical Behavior: A Study of Indian Managers.*” Berdasarkan teori keadilan organisasi dan teori disonansi kognitif, penulis berhipotesis bahwa: (a) persepsi manajemen puncak dukungan terhadap perilaku etis akan berkorelasi positif dengan semua aspek kepuasan kerja (pengawasan, gaji, promosi, pekerjaan, rekan kerja, dan secara keseluruhan); Dan (b) korelasinya akan paling tinggi pada aspek pengawasan. Hasil empiris ($n = 77$ tingkat menengah manajer dari dua organisasi di India Selatan) hanya mendukung hipotesis kedua. Implikasi untuk mengelola tenaga kerja global dibahas.
6. Surya, et al (2021) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Dukungan Manajemen Terhadap Kemampuan Pengguna Serta Implikasinya Pada Kualitas Layanan Dan Kepuasan Kerja.” Tujuan penelitian ini adalah untuk memperoleh bukti empiris mengenai kemampuan dukungan manajemen dalam meningkatkan kemampuan pengguna, kualitas layanan, dan kepuasan kerja, baik secara langsung maupun melalui mediasi kemampuan pengguna. Metode

kuantitatif dengan pendekatan Partial Least Square (PLS) digunakan untuk menganalisis data dari 100 pegawai Politeknik Pembangunan Pertanian Malang yang diambil secara sensus. Hasil empiris menunjukkan bahwa dukungan manajemen berperan dalam meningkatkan kemampuan pengguna, kualitas layanan, dan kepuasan kerja. Kemampuan pengguna juga mampu memediasi pengaruh dukungan manajemen terhadap kualitas layanan dan kepuasan kerja. Temuan ini didukung oleh statistik deskriptif yang menunjukkan bahwa dukungan manajemen, kemampuan pengguna, kualitas layanan, dan kepuasan kerja memiliki nilai rata-rata yang tinggi.

7. Hendrik et al (2023) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja di Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Kelas III Kolaka.” Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dampak dua faktor terhadap kepuasan kerja di Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Kelas III Kolaka: (1) Pengaruh Kepemimpinan, dan (2) Pengaruh Lingkungan Kerja. Penelitian ini menggunakan model penelitian exploratory research dengan pendekatan kuantitatif. Data dikumpulkan melalui observasi, dokumentasi, dan penyebaran kuesioner kepada seluruh pegawai Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Kelas III Kolaka, dengan total sampel sebanyak 57 orang yang dipilih melalui teknik sensus. Pengujian instrumen penelitian dilakukan menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas dengan bantuan SPSS 22. Analisis data dilakukan melalui uji measurement model (outer model) dan pengujian model struktural (inner model) menggunakan Smart PLS 4.0. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara variabel Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja di Kantor

Unit Penyelenggara Pelabuhan Kelas III Kolaka, yang ditunjukkan dengan nilai p-value sebesar 0.000. Selain itu, terdapat pengaruh positif dan signifikan juga antara variabel Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja di kantor tersebut, dengan nilai p-value sebesar 0.009.

8. Iman, N. dan Lestari, W. (2019) melakukan penelitian dengan judul “*The effect of leadership on job satisfaction, work motivation and performance of employees: Studies in AMIK Yapennas Kendari.*” Penelitian ini menjelaskan pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, motivasi dan kinerja karyawan. Penelitian ini dilaksanakan di Amik Yapennas Kendari. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai AMIK Yapennas yang berjumlah 68 pegawai. Metode penelitian menggunakan pendekatan survei. Teknik pengambilan sampelnya adalah sensus dengan unit analisisnya adalah pegawai di AMIK Yapennas. Alat analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah metode Partial Least Squares (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, motivasi dan kinerja karyawan. Selanjutnya kepuasan kerja dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Namun kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Terakhir, penelitian membuktikan bahwa motivasi dan kepuasan kerja berperan sebagai faktor mediasi terhadap hubungan antara kepemimpinan dan kinerja karyawan. Dalam penelitian ini penggunaan kepuasan kerja dan motivasi kerja memediasi hubungan antara kepemimpinan dan kinerja karyawan. Hasil yang disebutkan di atas belum pernah diteliti sebelumnya.

9. Palupi, et al (2017) melakukan penelitian dengan judul “*Effect of Leadership on the Job Satisfaction with Organizational Commitment and Trust in Leader as Mediators.*” Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji: (1) apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasi; (2) apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, (3) apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kepercayaan, (4) apakah kepercayaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja, (5) apakah kepercayaan memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, (6) apakah komitmen organisasi memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, dan (7) apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Objek dalam penelitian ini adalah seluruh (190) karyawan perseroan terbatas PT. Duta Besar Garmino. Teknik sampling sensus digunakan untuk menentukan sampelnya. Data dan hipotesis penelitian dianalisis dengan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM). Hasil penelitian sebagai berikut: (1) kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasi pegawai (2) komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai; (3) kepemimpinan berpengaruh terhadap kepercayaan terhadap pemimpin; (4) kepercayaan terhadap pemimpin berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai; (5) kepercayaan terhadap pemimpin memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai, (6) komitmen organisasi memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai; (7) Kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada perseroan terbatas PT Ambassador Garmino.

10. Pratama, A.Y., et al. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Pusat Penelitian Kelapa Sawit Unit Marihat Sumatera Utara.” Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi implementasi kepemimpinan, tingkat kepuasan kerja karyawan, serta dampak kepemimpinan terhadap kepuasan kerja di Pusat Penelitian Kelapa Sawit Unit Usaha Marihat Sumatera Utara. Lokasi penelitian ditentukan melalui pendekatan Studi Kasus. Sampel terdiri dari 30 orang yang dipilih secara acak dengan metode Simple Random Sampling. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, pencatatan, wawancara, serta penggunaan kuesioner. Analisis data menggunakan pendekatan deskriptif dengan menggunakan Skala Likert sebagai metode pengukuran, dan juga mengaplikasikan analisis regresi linier sederhana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan dinilai sangat baik dengan persentase mencapai 86,4%, sementara kepuasan kerja karyawan di Pusat Penelitian Kelapa Sawit Unit Usaha Marihat Sumatera Utara juga dinilai sangat baik dengan persentase 85,8%. Analisis data menegaskan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
11. Suprpta, et al (2015) melakukan penelitan dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Wake Bali Art Market Kuta-Bali).” Penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi dampak kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan di Wake Bali Art Market Kuta. Terdapat tiga hipotesis yang diuji dalam penelitian ini, yaitu: 1) Pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, 2) Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, dan 3) Pengaruh

kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian dilakukan dengan melibatkan 72 karyawan sebagai sampel, dan menggunakan analisis Partial Least Square. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, serta pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

12. Dewi (2017) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh kepemimpinan dan pemberdayaan pegawai terhadap kepuasan kerja dan komitmen pegawai pada PDAM Tirta Mangutama Kabupaten Badung.” Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi pengaruh kepemimpinan dan pemberdayaan pegawai terhadap kepuasan kerja dan komitmen pegawai. Data dikumpulkan melalui angket dan dianalisis menggunakan metode statistik Partial Least Square (PLS). Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 65 orang yang dipilih dengan metode Propotionate Stratified Random Sampling. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) Kepemimpinan memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap komitmen pegawai, 2) Kepemimpinan memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, 3) Pemberdayaan pegawai memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, 4) Pemberdayaan pegawai memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap komitmen pegawai, dan 5) Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen pegawai.

13. Renyut et al (2017) melakukan penelitian dengan judul “*The effect of organizational commitment, competence on Job satisfaction and employees*”

performance in Maluku Governor's Office.” Penelitian ini mengeksplorasi beberapa kausalitas antar variabel antara lain; pengaruh komitmen organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap kepuasan kerja sebagai kausalitas pertama kemudian pengaruh komitmen organisasi, Komitmen Organisasi terhadap kinerja pegawai sebagai kausalitas kedua dan terakhir yang mempengaruhi kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, serta menganalisis pengaruh komitmen organisasi, kepuasan kerja dan Komitmen Organisasi terhadap kinerja pegawai. Penelitian dilakukan di Kantor Gubernur Maluku, melibatkan 632 karyawan sebagai populasi kemudian ditetapkan 244 sebagai responden. Hasil WarpPLS menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, di sisi lain, organisasi komitmen berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasi berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasional sebagai pengaruh tidak langsung berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan sebagai mediasi kepuasan kerja dan Komitmen Organisasi karyawan secara tidak langsung adalah positif dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sebagai mediasi kepuasan kerja.

14. Setiawan (2020) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai di lingkungan Kecamatan Banargebang Kota Bekasi.” Penelitian ini dilatarbelakangi oleh masalah komitmen organisasi dan kepuasan kerja pegawai di lingkungan Kecamatan Bantargebang Kota Bekasi yang diduga kedua variabel tersebut memiliki

hubungan sebab akibat. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 41 responden pegawai Kecamatan Bantargebang. Hasil penelitian membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang cukup kuat dan pengaruh yang signifikan dari komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai di lingkungan Kecamatan Bantargebang.

15. Dewi (2016) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT. Tugu Media Komunikasindo).” Penelitian ini dimaksudkan untuk menginvestigasi dampak komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja, dengan motivasi kerja berperan sebagai faktor yang memediasi, di PT. Tugu Media Komunikasindo Malang. Metode penelitian ini adalah penelitian eksplanatif yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel tersebut melalui pengujian hipotesis. Penelitian ini mengadopsi pendekatan deskriptif kuantitatif, menggunakan kuesioner sebagai instrumen pengumpulan data dan menerapkan skala Likert dalam pengukuran. Responden terdiri dari karyawan PT. Tugu Media Komunikasindo Malang, dengan jumlah sampel sebanyak empat puluh orang yang dipilih secara acak. Analisis data dilakukan menggunakan metode Path Analysis dengan bantuan perangkat lunak SPSS versi 20.0. Uji instrumen dilakukan untuk memvalidasi dan mengukur reliabilitasnya. Temuan penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja, dengan motivasi kerja berperan sebagai mediator.

16. Irfan dan Hakim (2022) melakukan penelitian dengan judul “*The effect of perceived organizational support and organizational culture on job*

satisfaction.” Tujuan dari survei ini adalah untuk menganalisis hubungan antara dukungan organisasi yang dirasakan dan budaya organisasi terhadap kepuasan pekerja. Pendekatan asosiatif digunakan sebagai dasar penelitian ini. Tempat penelitian ini dilakukan di rumah sakit swasta yang ada di Kota Sidoarjo. Sampel penelitian diperoleh dengan menggunakan metode accidental sampling. Jumlah sampel hanya 48 karyawan karena keterbatasan waktu. Untuk memperoleh data menggunakan kuesioner dan wawancara singkat. Teknik analisis dengan analisis regresi linier berganda dan dibantu dengan program SPSS versi 26. Hasil penelitian menyatakan dukungan organisasi yang dirasakan memiliki pengaruh terhadap kepuasan pekerja. Budaya organisasi mempengaruhi kepuasan pekerja. Secara simultan, dukungan organisasi yang dirasakan dan budaya organisasi memiliki peran yang signifikan dalam menentukan kepuasan pekerja.

17. Abdi, et al (2020) melakukan penelitian dengan judul “*Effect Of Organizational Support and Commitment on Work Satisfaction, and its' Impact on Employee Performance (Study at the Aceh Provincial Education Office).*” Tujuan penelitian ini adalah untuk menjelaskan pengaruh dukungan dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja dan dampaknya terhadap kinerja pegawai. Sebanyak 206 pegawai di Dinas Pendidikan Aceh dijadikan sampel. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dan penyebaran kuesioner kemudian dianalisis menggunakan AMOS dengan metode SEM (Structural Equating Model). Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja dan berdampak pada kinerja pegawai. Namun, faktor komitmen

organisasi tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja dan juga terhadap kinerja pegawai. Implikasi praktis dari hasil penelitian ini menjadi acuan bagi organisasi dalam meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai perlu diterapkan dukungan organisasi dengan baik.

18. Pally dan Septyarini (2022) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai.” Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai di Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan DIY. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif. Populasi penelitian mencakup seluruh pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan DIY yang berjumlah 40 orang, dengan teknik pengambilan sampel menggunakan Non Probability Sampling dan metode Sampling Jenuh (sensus). Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, sementara komitmen organisasi dan motivasi kerja secara parsial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Selain itu, motivasi kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Secara keseluruhan, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
19. Ardiyansah, I., dan Mon, M.D. (2023) melakukan penelitian dengan judul “*Organizational Culture, Organizational Commitment, and Job Satisfaction on Employee Performance Using OCB as an Intervening at State-Owned Enterprises Insurance Company in Batam City.*” Peneliti mengambil sampel dari perusahaan asuransi BUMN di Kota Batam karena Batam merupakan kota

metropolitan dengan aspek ekonomi yang maju, indeks upah minimum yang rendah, serta populasi tertinggi di Provinsi Kepulauan Riau. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif yang bertujuan untuk menguji pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh OCB (Organizational Citizenship Behavior). Penelitian dilakukan pada 113 sampel yang diperoleh melalui kuesioner yang didistribusikan di perusahaan holding asuransi BUMN di Kota Batam. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, berdasarkan uji langsung, budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap OCB, demikian pula pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Namun, budaya organisasi dan komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

20. Ali, K. dan Agustian, D.W. (2018) melakukan penelitian dengan judul “Analisis pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan di Rumah Sakit Muhammadiyah Metro.” Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan di Rumah Sakit Muhammadiyah Metro. Penelitian ini menggunakan sampel karyawan sebanyak 93 dari populasi 170 karyawan. Penelitian ini menggunakan metode SEM (Structural Equations Modeling). Dari hasil pengujian yang telah dilakukan diketahui bahwa (1). budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, (2). gaya kepemimpinan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, tetapi berpengaruh positif dan signifikan terhadap

kinerja karyawan, (3). Kepuasan kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

